



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 24.10.2022
Published /Yayınlanma 30.12.2022
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Nişancı, Z.N. & Kaplan, Ç. (2022). Y kuşağının otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(90), 2503-2521.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3355>

Doç.Dr. Zehra Nuray NİŞANCI
<https://orcid.org/0000-0003-1782-237X>

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir / TÜRKİYE

Çağan KAPLAN
<https://orcid.org/0000-0002-1460-7730>
Isparta / TÜRKİYE

Y KUŞAĞININ OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

A RESEARCH ON DETERMINING THE PERCEPTIONS OF AUTHENTIC AND INTEGRATIVE LEADERSHIP OF GENERATION Y

Issue/Sayı: 90

Volume/Cilt: 9

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, günümüzde ve yakın gelecekte insan kaynağının çoğunu oluşturacak olan Y Kuşağı üyelerinin Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algılarını ortaya koymaktır. Farklı kuşak üyelerinin farklı algı, beklenti ve davranış biçimleri, işletmeler açısından potansiyel çatışma kaynağı olabilmekte; farklı kuşakların, aynı ortamlarda uyumlu bir şekilde çalışması gün geçtikçe daha zor yönetilebilmektedir. Bu bağlamda, farklı kuşak üyelerinin değer yargılarının, inanç ve tutumlarının, beklentilerinin iyi okunması, çalışanlar ve yöneticiler, örgütler ve literatür açısından önem taşımaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış; Y kuşağı üyesi 200 kişi ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların Otantik ve Bütünleştirici liderlik algılarını ölçmede Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik ölçeklerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, Y kuşağı üyelerinin, otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik puanlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Y Kuşağı üyelerinin otantik ve bütünleştirici lider özelliklerini taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, katılımcıların bütünleştirici ve otantik liderlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu; Y kuşağı üyelerinin bütünleştirici liderlik algılarında artış olduğunda, otantik liderlik algılarında da artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, bireyin kendini bilmesi, tarafsız olması, ilişkilerinde şeffaf yani otantik olması ve içselleştirmiş olduğu ahlaki değerlere sahip olması gibi otantik lider özellikleri bulunan Y kuşağı üyelerinin, grup içerisinde üyeleri bütünleştirici bir rol üstlenebileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Y Kuşağı, Liderlik, Otantik Liderlik, Bütünleştirici Liderlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the perceptions of Generation Y on Authentic Leadership and Integrative Leadership. Different perceptions, expectations, and behavior patterns of different generation members can be a potential source of conflict for businesses. It is more difficult for different generations to work together in harmony. In this context, a good reading of the value judgments, beliefs and attitudes, and expectations of different generation members is important for employees and managers, organizations, and literature. A questionnaire was used as a data collection tool. 200 members of the Y generation were reached. Authentic Leadership and Integrative Leadership Scales were used to measure the participants' perception of leadership. As a result of the analysis of the data, it was found that the Y-generation participants had high authentic and integrative leadership scores. Accordingly, it can be said that the members of Generation Y carry authentic and integrative leadership characteristics to a great extent. In addition, there is a statistically significant positive relationship between integrative leadership perceptions and authentic leadership perceptions of the participants. As participants' perceptions of integrative leadership increase, so does their perception of authentic leadership. In this case, it can be said that individuals with authentic leadership qualities such as self-knowledge, objectivity, relational transparency/authenticity, and internalized moral values also have the ability to integrate group members

Keywords: Generation, Generation Y, Leadership, Authentic Leadership, Integrative Leadership.

¹ Bu çalışma, "Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında değişim, yaşamın kaçınılmaz, önemli ve ritmi hızlanan olgularından biri haline gelmiştir. Değişimin, insanları, örgütleri, toplumları, bireyler arası ilişkileri, özel yaşamı, liderlik ve çalışma tarzlarını, dinlenme ve eğlenme biçimlerini etkilediği bir gerçektir. Buna paralel bir biçimde insanların algıları, beklentileri, öncelikleri, hayata bakış açıları, tercihleri, davranışları da değişmektedir. Belli yaş kümelerini oluşturan bireylerin, benzer özelliklere, algılara, beklentilere sahip olduğu ve diğer birey kümelerinden farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Bu durum, kuşak kavramı ve kuşaklararası farklılıklar olarak ele alınmaktadır.

Günümüz örgütlerinde işgücü, her zamankinden daha çeşitlidir. Bu bağlamda kuşak farklılıkları, kuruluşların tanınması ve anlaması gereken, mevcut ve gelecekteki liderlerin yetiştirilmesinde ele alınması gereken meşru bir çeşitlilik sorunudur (Arsenault, 2004:124). Birbirinden farklı çalışma, iletişim kurma ve düşünme biçimlerine, uyumsuz etik değerlere sahip bir işgücünü yönetmek kolay değildir (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013). Teknolojinin etkileriyle, yakında aynı iş yerinde beş, altı kuşağın bir arada çalışmasının kaçınılmaz olduğu günümüzde bir kuşağın iş yaşamında tercih ettiği liderlik tipini anlamak çok önemli bir konudur (Bako, 2018:127). Konuya ilişkin çokça çalışma olması bu önemi desteklemektedir (Akdemir, Konakay ve Demirkaya, 2013; Arsenault, 2004; Bako, 2018; Göktaş ve Çarıkçı, 2015; Kyles, 2005; Rudolph, Rauvola ve Zacher, 2018; Tolay, 2020). Bu araştırma ile Y Kuşağının özellikle otantik ve bütüncü liderlik algılarına odaklanılmıştır.

Literatürde, “kuşak” kavramına Mannheim’in “nesiller/kuşaklar sorunu”nu ele aldığı bir makalesinde yer verdiği (Mannheim, 1952; akt. Eyerman ve Turner, 1998:91) ve 1950'lerde de sosyologların, Amerikan kültürü üzerindeki etkileri anlatmak için kuşak/nesil kavramını kullandıkları belirtilmektedir (Arsenault, 2004:127). Smith ve Clurman (1997), nesilleri olgunlar, bebek patlaması ve X Kuşağı şeklinde üç kuşak (akt: Arsenault, 2004:128); Zemke, Raines ve Filipczak (2000) ise Gaziler, Baby Boomers; X'ler Kuşağı ve Sonrakiler şeklinde dört kuşak olarak ele almışlardır. Bu çalışmada kuşaklar, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı/Milenyum Kuşağı şeklinde ele alınmaktadır.

Otantik Liderlik, günümüzde etik olmayan liderlik davranışlarına panzehir olarak konumlandırılan stratejilerden biri olarak (Crawford, Dawkins, Martin ve Lewis, 2020:114), güncel araştırmalar arasında yaygın ilgi gören bir liderlik teorisidir. Bu teorinin halihazırda nispeten sağlam bir araştırma yapısı olmasına rağmen, çeşitli alanlarının keşfedilmemiş durumda olduğu ifade edilmektedir (Ribeiro, Duarte, Filipe ve Torres de Oliveira, 2020:190). Otantik liderlik, özgünlük/otantiklik kavramına atıf yapmaktadır. “Otantiklik/özgünlük kavramının köklerinin genellikle antik Yunan felsefesine dayandığı kabul edilmekle birlikte (Harter, 2002); modern otantiklik anlayışının son 80 yılda ortaya çıkmış olduğu” (Erickson, 1995 akt. Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005:344) belirtilmektedir. Otantiklik, hem kişinin kişisel deneyimlerine (değerler, düşünceler, duygular ve inançlara) sahip olmayı, hem de kişinin gerçek benliğine göre hareket etmeyi (gerçekten ne düşündüğünü ve inandığını ifade etmeyi ve buna göre davranmayı) içermektedir (Harter, 2002; akt. Gardner vd. 2005:344). Luthans ve Avolio (2003) tarafından geliştirilen otantik liderlik, bir birey olarak liderin otantikliğinin ötesinde takipçiler ve paydaşlarla otantik ilişkileri içermektedir. Bu ilişkiler, şeffaflık, açıklık ve güven; hedeflere yönelik rehberlik; takipçi gelişimine vurgu ile karakterize edilmektedir (Akt. Gardner vd., 2005:345). Otantik liderlik hem pozitif bir etik iklimi hem de pozitif psikolojik kapasiteyi destekleyen ve teşvik eden, olumlu kişisel gelişime yönelik bir lider davranış modelidir (Walumbwa vd., 2008; Akt. Crawford vd., 2020:117). Otantik liderlik, gerçek ve doğru olan ne ise o davranışları sergileyen, tecrübelerine ve kişisel bakış açılarına göre hareket eden, orijinalliği benimseyen bir liderlik yaklaşımıdır.

Bütünleştirici liderlik, parçaların bir araya getirildiği bütünleştirme kavramına atıfta bulunmaktadır. “Bütünleştirmek, parçaların bir bütün oluşturmak için bir araya getirilmesidir. “Parçalar”, ancak ortak eylem yoluyla birleştirilmektedir. Bunu yapabilen paydaşlar ve katkıda bulunmaya çalışan kişiler olduğunda, “bütünün” parçaların toplamından daha büyük olması beklenmektedir” (McGuire, 2002:603). Parçalardan oluşan network/ağ temelli organizasyonlar, işbirlikçi, entegre yapılarda üretken etkileşimi kolaylaştıran ve parçaları bir problemin etkili çözümüne doğru hareket ettiren liderliği gerektirmektedir (Silvia ve McGuire, 2010:265). Literatür, genellikle network/ağ liderliğinin hiyerarşik/tek kurumlu yapılardaki liderlikten farklı olduğunu öne sürmekte ve bu yapılarda liderliğin nasıl olması gerektiğini sorgulamaktadır. Bu kapsamda, “Çok oyunculu ortamlarda liderlik nedir? Bu tür bir lideri hangi davranışlar karakterize eder? Ve en önemlisi, bu tür ortamlarda liderlik, tek kurumlu bağlamlardaki liderlikten nasıl farklılaşır?” sorularının cevaplanması gerekmektedir (Silvia

ve McGuire, 2010:264). Bütünleştirici liderlik, karmaşık sorunları çözmek ve ortak faydayı elde etmek için çeşitli grupları ve kuruluşları kısmi zamanlı ve tipik olarak sektör sınırları ötesinde bir araya getirmek olarak tanımlanmaktadır (Crosby ve Bryson, 2010:211).

Günümüz örgütleri, yetkin ve donanımlı bireyleri örgüte kazandırma ve elde tutma konusunda fazlaca çaba göstermektedirler. Çalışanların beklentilerini ortaya koyma ve beklentilerini karşılamaya yönelik tüm çalışmalar, bu kapsamda değerlendirilebilir. Özellikle “yöneticilerin, kariyerlerinde ilerledikçe, karşılaşacakları durumların onları lider olarak şekillendirmede kritik olduğunun kanıtlanması” (Reitz, 2009-2010:10), yöneticilerin, birlikte çalışacakları bireyleri tanımalarını ve beklentilerini bilmelerini gerektirmektedir. Bu gereklilik, çalışma ortamındaki bireylerin özelliklerini ve beklentilerini ortaya koymaya yönelik çalışmalara daha çok ihtiyaç duyulduğunu göstermek adına önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik algılarını ortaya koymak, günümüz yöneticilerine Y kuşağı ile ilişkili kararlarına zemin oluşturacak bilgiler sağlamak ve literatüre katkı sunmaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve Y Kuşağı üyesi 200 kişiye ulaşılmıştır.

Bu çalışma, “Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu makalede konunun teorik alt yapısı güçlendirilerek zenginleştirilmiş ve elde edilen bulgular, yapılmış diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak sunulmuştur. Çalışmada öncelikle kuşaklar; daha sonra otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik konuları ele alınmış, daha sonra da bulgulara detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

2. KUŞAKLAR

2.1. Kuşaklar ve Kuşak Kavramı

Yaş ve kuşak kelimeleri arasındaki ayrımı yapmak kuşak farklılıklarının ne olduğunu anlamak bakımından oldukça önemlidir. Yaş kavramı; doğduktan itibaren geçen ve sene birimi ile ölçülen süre; kuşak ise ortalama yirmi beş, otuz senelik yaş gruplarını meydana getiren kişiler topluluğu (URL1) olarak tanımlanmaktadır. Literatürde “kuşak” kavramının, Karl Mannheim’in 1928’de “Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie”de yayınlanan modern sosyolojideki sosyal tabakalaşmanın analizine uygulanabilir bir katkı olarak "nesiller sorunu" nu ele aldığı bir makalesinde tanıttığı belirtilmektedir (Mannheim, 1952; akt. Eyerman ve Turner, 1998:91).

Kuşak teorisine göre kuşak, doğumlarından itibaren benzer siyasi ve sosyal olguları/benzer dönemleri yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inançları kendilerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik ve nitelikler sergileyen kişilerden oluşan bir topluluk olarak ele alınmaktadır. Söz konusu dönem, toplumda meydana gelmiş olan, siyasi olaylar ya da tehditler, sosyo-iktisadi değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hususunda hissedilen düşünceleri de içerisinde barındırmaktadır (Lamm ve Meeks, 2009: 615). Kuşak teorisi; belli bir zaman diliminde doğan insanların benzeyen değer yargıları, hareketleri ve hayat şekillerinin, belirli bir çağda hayata gelmiş olmalarından kaynaklandığı olgusuna dayanmaktadır. Her kuşağın kendi özünde bazı karakteristik nitelikleri ve değer yargılarını bulundurmasından dolayı, kişiler doğmuş oldukları kuşak grubunun hareketlerine benzeyen özellikler sergilerlerken, diğer kuşak grubunun hareketlerinden değişik özellikler göstermektedirler (Chen, 2010). Kuşak kuramına göre her toplumda pek çok önemli tarihi olgu ve sosyal değişim (savaş, ekonomik kriz vs. sonucu kaynak dağılımında düzenli değişiklikler gibi), o topluma ait kişilerin değer yargılarını, tutum ve hareketlerini, eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu nedendir ki belli bir zamanda dünyaya gelen ve aynı yaş grubunda yer almış bireyler, tipik örgütte görülen tipik eğilimleri ve benzer bilişsel hareketleri paylaşabilirler. Bu etkilerin belli bir süre sonra da devam edebileceği öngörülmektedir (Moss, 2016; akt. Arslan & Staub, 2015:5). Kuşak, aşağı yukarı aynı yaştaki kişilerin, kendi dönemlerinde yaygın olduğu düşünülen özelliklere atfedilerek sınıflandırılması (Rogler, 2002; akt. Chen, 2010: 132) olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin gençlik çağında yaşadıkları önemli ulusal ve uluslararası olayların ortak belleklerin meydana gelmesine neden olduğu ve gelecekteki eğilim, tercih ve eylemleri biçimlendirdiği ifade edilmektedir (Schuman ve Scott, 1989:360). Buna göre kuşakların nasıl farklılaştığı, daha çok bir takım sonuçlar doğuran tarihsel olaylara bağlıdır ve kuşakların kesin sınırları uluslara ve kültürlere göre değişmelidir. Çünkü farklı bölgeler farklı olayları yaşamaya maruz kalmaktadır. Amerika’da kuşakları ayıran tarihler, Avrupa’daki kuşakları ayıran tarihlerden marjinal olarak farklıdır (Moss, 2010).

Bu araştırmada belli bir tarih aralığında dünyaya gelmiş olan bireylerin, yaşamış oldukları olaylardan ve değişimlerden etkilenecek belli ortak özellikler gösterebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

2.2. Kronolojik Açidan Kuşakların Sınıflandırması

Kronolojik açıdan bakıldığında, farklı kaynaklarda farklı kuşak sınıflamalarının olduğu görülmektedir. Bilinmesi gereken, her kuşağın kesin sınırının literatürde tartışmalı olduğudur (Bkz. Strauss & Howe, 1991; Akt. Moss, 2010). Bu çalışmada kuşaklar, “Sessiz Kuşak”, “Bebek Patlaması”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı”, “Z Kuşağı/Milenyum Kuşağı” şeklinde ele alınmaktadır

Savaş Kuşağı ismi ile de anılan “Sessiz Kuşak”, 1925-1945 seneleri arasında doğanların üyesi olduğu kuşak grubudur. Bu dönemin küresel bağlamdaki en önemli olayları İkinci Dünya Savaşı ve iktisadi krizlerdir. Bu grup üyeleri aynı zamanda “emektarlar”, “gelenekselciler” (Robbins ve Judge, 2013:148); olgunlar, sanayiciler veya sadıklar (Srinivasan, 2012:51) şeklinde adlandırılmaktadırlar. Bu kuşak üyelerinin, işverenlerine sadık ve otoriteye saygılı oldukları, çok çalışkan ve pratik oldukları kanısı oluşmuştur. En harika kuşak olarak nitelendirilen bu kuşak, diğer kuşaklara göre işlerini ve mesleklerini daha çok sevmişler; en büyük önemi rahat bir yaşam ve aile güvenliğine vermişlerdir (Robbins ve Judge, 2013:148).

Bebek Patlaması/Baby Boomers Kuşağı 1946-1964 (Pekala, 2001:30-38), 1944-1960 (Arsenault, 2004:124-141) ve 1943- 1960 (Families & Work Institute, 2002:1-34) seneleri arasında dünyaya gelen kuşaktır. Bu kuşak pazarlamacılar göre şu ana kadar dünyaya gelen en büyük kuşaktır (Schroder ve Warren, 2005:55). Yaşadıkları dönemin iktisadi, tarihi ve sosyal çerçevesi içerisinde ülkemizdeki Bebek Patlamaları üyeleri, kendi içlerine kapanık ve dünyada var olan gelişmelerden uzak bir biçimde büyümüşlerdir. İş hayatında ekip çalışmasına ve ekip toplantılarına önem veren bu kuşak üyeleri, işkolik gibi görünmeye çalışmak eğilimindedirler. Bu kuşaktakiler, iş birliği ve onaya dayalı bir yönetim tarzı ile çalışmayı tercih etmektedirler; katılım ve ekip ruhu onlar için oldukça önemlidir; daha fazla iletişim içerisinde olmak, sorumluluk paylaşmak ve bireysel açıdan özerk olmak yine önem verdikleri konular arasındadır (Families & Work Institute, 2002:3-5). Genellikle çok çalışma az üretme, idealist ve rekabetçi olma, bir iş yerinde uzun süre çalışma gibi özellikleri ile “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimseyenlerdir (Arslan & Staub, 2015:6); yoğun bir biçimde çalışmak zorunda olduklarına inanırlar, uyumludurlar ve amaç odaklıdırlar. En çok istedikleri; “devamlı gelişen bir kariyer, tek bir işte çok parlak bir başarı, büyüme ve gelişme, ekip çalışması, para, statü, esnek çalışma”dır (URL2).

X Kuşağı, 1965-1978 (Pekala, 2001), 1961-1980 (Arsenault, 2004) ve 1965-1979 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır (Families & Work Institute, 2002:8). Bu kuşak aynı zamanda X’çiler (Xers), Patlama Sonrasındakiler (Postboomers), Gölge Kuşak (the Shadow Generation) ve 13’üncüler (Amerika Birleşik Devletleri’nin kuruluşundan bu yana 13. Kuşak/ the Thirteeners olarak tanımlanmalarından) isimleri ile anılmaktadırlar. X Kuşağı’nın üyeleri bir önceki kuşaktan farklı bir biçimde cinsiyetteki rollerde ve aile sisteminde değişimlere şahit olmuşlardır. Genel olarak işgören yani çalışan ana ve babaların evlatlarıdır ve boyunlarında ev anahtarları ile büyüdükleri için değişik kaynaklarda ana ve babaları çalışan çocuklar (latchkey kids) olarak adlandırılmışlardır (Benezra, 1995:32). Bu kuşak üyeleri, anne-babaları olmadan okul ev arası yalnız başlarına büyümeyi öğrenen bireylerdir. Başlıca tutumları ve değerleri içerisinde bireysellik, pragmatizm, olumsuzculuk (cynicism) ve farklı yaşam şekillerine karşı hoşgörü ve kültürel çeşitlilik bulunmaktadır. X Kuşağı genel olarak umursamayan ve amaçsız kuşak olarak değerlendirilmektedir. Konu hakkında araştırma yapan araştırmacılar bu olgunun, televizyonun evlere girmesi ile beraber daha yoğun şiddete ve negatif olaylara şahit olan X Kuşağı’nın sahip olduğu kolektif bir olumsuzculuktan (cynicism) türemiş bir olgu olabileceğini savunmaktadırlar (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001:33). X Kuşağı’nın üyeleri bağımsızlıklarına oldukça düşkünlüdürler ve kendilerinden önceki Bebek Patlaması üyeleri gibi vefalı karakterli değillerdir; idare edilmelerinden daha çok yaratıcılıklarını kullanarak varmak istedikleri hedefler isterler (Buckley, Beu, Novicevic ve Sigerstad, 2001:81).

Y Kuşağı, kaynaklarda 1980-2000 (Raines, 2002: 17), 1981-2000 (Arsenault, 2004: 125), 1980-günümüz (Families & Work Institute, 2002: 14), 1979-2001 (Pekala, 2001: 35) ve 1982-2004 (Howe & Strauss, 2007:48) seneleri arasındaki doğmuş olan kuşak olarak kabul edilmektedir. Ebeveynleri tarafından yetiştirilme tarzları bu kuşağın her şeyi sorgulamasına neden olmuştur. Bu özellikleri sebebiyle İngilizcede Y harfinin okunuşu ile aynı olan ‘Why’ kelimesinin “Neden” anlamına gelmesinden dolayı Y Kuşağı olarak adlandırılmışlardır. Milenyum (Millennials), Gelecek Kuşak (Generation Next), Dijital Kuşak (Digital Generation), Eko Patlaması (Echo Boomers) ve Sonrakiler (Nexters) gibi farklı adları da vardır (Morgan, 2011:6).

Türkiye’de ve dünyanın pek çok ülkesindeki toplam nüfus içerisinde çok sayıda Y Kuşağı hayat sürmektedir. 2013 yılında yayınlanan bir rapora göre dünyada 2.2 milyar, Türkiye’de 25 milyon 407

bin 346 Y Kuşağı üyesi bulunmaktadır. Türkiye’de Y Kuşağının %80’inin kentlerde yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca raporda Türkiye’nin yaratıcı geleceği olarak görülen Y Kuşağı’nın birey odaklı ama sorgulayıcı, yaratıcı, eğitilmiş, teknolojik özelliklere sahip oldukları ve Türkiye’nin yarınlarına damga vurmaya hazırlandıkları ifade edilmektedir (İSMMM Y Kuşağı raporu, 2014). Bu kuşak üyeleri, tercih ettikleri alanlarda başarı sağlamak için onları yakından takip eden ve onlara destek olan ebeveynlerle büyüdükleri için kariyer alanında da karar verirken ebeveynlerine danışmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Behrstock-Sherratt & Coggsholl, 2010:31). Bu kuşağı yakinen takip ederek yetiştiren ve devamlı etrafında olan anne babalara “Helikopter Ebeveynler” denilmektedir (Howe ve Strauss, 2007:9). Günümüze kadar gelen en meşgul kuşak olan ve ailesi tarafından mikro programlar ile yetiştirilerek, aşırı korunan ve oldukça yakın ilişkilerle büyütülmüş olan Y Kuşağı, bu güne kadar en fazla strese maruz kalmış (Raines, 2002:17); etnikler ve kültürler ile gündelik etkileşimi en fazla olan kuşak olarak değerlendirilmektedir. Bu kuşağın üyeleri kendilerinden önceki kuşaklara nazaran oldukça fazla kültürel zenginliğe sahiptir (Wolburg & Pokrywczynski, 2001:38). Sabırsız oldukları için hızlı hareket etmeyi tercih eden bu kuşak üyelerine bu özelliklerini sergileyebilecekleri bir iş verilmesi halinde olumlu sonuçlara ulaşabileceği ifade edilmektedir (Eisner, 2005:4). Y kuşağı üyelerinin, göreceli olarak daha yüksek bir ücret beklentisi içinde oldukları (Taşlıyan, Eytmiş ve Gündoğdu, 2014:31); iş ortamında ve giyim-kuşamda esneklik, prestije ilişkin faktörlere düşkünlük, takım çalışması, beklentilerini hemen gerçekleştirme, yetkili olma isteği, iş yaşam dengesi gibi belirgin niteliklerinin olduğu belirtilmektedir. Bu kuşak, eleştiriye karşı tahammül gösterememekte, hızlı düşünmekte, hızlı hareket etmekte ve hızlı tüketmeye yönelmektedir. Bu bireylerin kariyer yaşamlarında ortalama 10’dan fazla iş değiştirecekleri tahmin edilmektedir (Mengi, 2011: 1). Y Kuşağı üyeleri, doğduğundan beri bilgi bombardımanına maruz kaldığından değişik kaynaklardan bilgi toplama ve topladığı bilgileri filtreleme yoluyla problemlerin çözümünde kullanabilme gibi doğal bir yeteneğe sahiptir ve kurumsal hiyerarşide geleneksel yöneticilerin yaptığı gibi bilgiyi saklamak yerine ihtiyacı olan çalışanlarına verecekleri öngörülmektedir (Buckley vd. 2001:81).

Çoğu kaynakta Y Kuşağı’na Milenyum adı verilse de, literatürde 2000 yılı sonrası dünyaya gelmiş insanların çok değişik isimlerle anılmakta oldukları görülmektedir. “Z Kuşağı”, “gelecek kuşak”, “her zaman çevrimiçi olan kuşak” (Levickaite, 2010: 173); “Dijital Kuşak”, “Milenyum çocukları”, bu isimlerden bazılarıdır. Teknoloji ile dost olmaları yanında bireysel ve zor beğenen dünyanın küresel vatandaşları olarak da anılmaktadırlar (Senbir, 2004: 25-26). Bu kuşağın ilk üyeleri yeni yeni iş hayatına girmeye başlamıştır. Önümüzdeki 5 sene içinde bu kuşak üyelerinin çoğunun iş hayatında yerini alacağı beklenmektedir. Bundan dolayıdır ki bu kuşağın iş hayatındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır. Z Kuşağı çocukları insanlık tarihinde, el, göz, kulak vb. motor yetenekleri senkronizasyonu en yüksek nesil olarak kabul edilmektedirler. Yalnız bu avantajların, dikkat ve konsantrasyon zorluklarıyla dezavantaja dönüşebileceği vurgulanmaktadır. Z Kuşağı üyelerinin iş hayatında karar süreçleri sistemler tarafından yapılacağı ve yapay zekâ kullanılacağı için çok daha az sorun ile karşılaşacakları iddia edilmektedir. Bu kuşağın üyelerinin tatminsiz, kararsız olduğuna; otorite kavramının onlar açısından önemli olmayacağına ve çalışma yaşamına başlamaları ile beraber birçok olgunun değişeceğine inanılmaktadır (Mengi, 2011:1-3). Önümüzdeki süreçte örgüt yöneticilerinin bu kuşak ile ilgili bilgilere çok daha fazla ihtiyaç duyacakları söylenebilir.

2.3. Kuşaklararası Farklılıklar ve Y Kuşağının Nitelikleri

Kuşaklararası farklılıkları belirlemek için yapılan bir araştırmada, Bebek patlaması X ve Y kuşakları arasında varsayılan farklılıkların çoğunun, gerçekliğe değil algıya dayandığı; herhangi bir nesli en iyi tanımlayan tek bir “işçi tipi”nin olmadığı; kuşaklar arasında, uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, iş-yaşam dengesi ve bağlılık açısından farklılıklar olduğu savunulmaktadır (Watt,2009).

Günümüzde 1980 ve 2000 seneleri içerisinde dünyaya gelenlerin oluşturduğu kuşak olan Y Kuşağı’nın en yaşlısı 42, en genci ise 22 yaşındadır. “Bazı kaynaklarda, 1982-2002 yılları arasında doğanlar bu kuşaktan sayılmaktadır” (Schofield & Honoré, 2009:26). Bu kuşak, kuşaklar arası farklılığın en güçlü hissedildiği nesildir (Ünal, 2013:1). En önemli özellikleri, kültürel kabul, haklı olma duygusu, gönüllülük ve teknolojik etkidir (Brown vd., 2009:7-9). İnternet teknolojilerinden dolayı otoriter yönetim tarzını esnek bir çalışma ortamına dönüştürmüşlerdir (Akdemir vd. 2013:18-19). Ailelerini iş yaşamlarından daha ön planda tutan Y Kuşağı, disiplini sevmeyen, bağlılığı düşük, hırslı, başarı odaklı ve sürekli yenilik arayışı içerisinde olan kuşak olarak görülmektedir (Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, 2013: 1). Yapılan bir araştırmada, diğer kuşaklara göre topluma hizmet eğiliminin daha fazla; kamu hizmetinde çalışmada da gönüllü oldukları vurgulanmıştır (Brown vd. 2009:9). Y Kuşağı için

özgürlük, yaşamın kendisidir. Bir araştırmada, Y Kuşağı üyelerinin %80'i özgürlüğün sınırsız olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Tufur, 2011:36).

Y Kuşağı, işi ve kariyerine yönelik üç tutum sergileyebilmektedir. Bunlar, kariyerinde sık sık yer değiştirebileceklerine işaret eden esneklik, sürekli öğrenme isteği ve takım odaklılıktır (Brown vd. 2009:10-12). Y kuşağı üyeleri, sürekli eğitim ve öğretime inanmaktadır; iş hayatlarına ilişkin hedeflerden bir tanesi para kazanmak ve kazançlarını rahat bir şekilde harcamaktır; yüksek otoriteyi sevmez, emir almaktan hoşlanmazlar; önerdikleri fikirlerin değerlendirilmesini istemektedirler. Zaman yönetimi, gelişim sahaları arasındadır ve iş hayatında bir an önce yönetici konumuna geçmek isterler (Türk, 2013: 49). Bir başka çalışmada da Y Kuşağı, kendi özelliklerini, güvenilir, tatlı rekabetçi, uzlaşmacı, kendi doğruları olmakla birlikte fikirlere saygılı olarak belirtmektedir (Yüksekbilgili, 2013:346). Yeni çalışmalar yapıldıkça Y kuşağına ilişkin çok daha farklı özellikler de ortaya konabilecektir.

3. LİDERLİK

Liderlik, belirli bir vizyonu ve hedefleri gerçekleştirmek için insanları etkileme yeteneği ve süreci ile ilişkilidir. Liderlik, “genellikle bir değişimi başlatmada diğerlerini bir nedene dayalı olarak isteklendirme kabiliyeti” (Halloran, 1986; akt. Özmutaf, 2007:84) ve grubun devamlılığını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdem, Tevrüz ve Tevrüz, 2012:275). Küreselleşme, sosyal ve teknolojik gelişmeler ve izleyenlere rehberlik yapmanın zorunluluğunun liderler üzerinde yaptığı baskı, eski liderlik yaklaşımlarında değişim yaşanmasına ve yeni liderlik tiplerine ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur (Booms, 2009; Akt. Coşar, Tabak ve Polat, 2012:193). Bu ihtiyaç sonrası ortaya çıkan güncel liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik yaklaşımı, diğer liderlik yaklaşımlarındaki eksiklikleri gidermek üzere ahlaka, özgünlüğe, değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Güncel liderlik yaklaşımlarından bir diğeri, bütünleştirme kavramından esinlenen bütünleştirici liderlik yaklaşımıdır.

3.1. Otantik Liderlik

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik modellerini, pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002; Luthans, Luthans ve Luthans, 2004), dönüşümsel liderlik teorisi (Avolio, 1999; Bass, 1985, 1998) ve etik perspektif temelli kapasite ve gelişim anlayışından (Schulman, 2002) yararlanarak geliştirmişler; Otantik Liderliği, hem pozitif psikolojik kapasiteden, hem de oldukça gelişmiş organizasyonel bağlamdan yararlanan bir süreç olarak tanımlamışlardır (Akt. Gardner vd. 2005:345).

Olumlu kişisel gelişimi destekleyen Otantik Liderlik, lider takipçi etkileşiminde daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı içermekte (Walumbwa vd., 2008; Akt. Crawford vd.,2020:117); liderlerin ahlaki karakterine, bütünlüğüne ve ilkeler, sözler ve eylemler arasındaki tutarlılığa dayanmaktadır (Ribeiro vd. 2020:190). Otantik liderlik, güncel zamanlara daha çok uyan, değer odaklı -bireylerin, grupların, organizasyonların, toplulukların ve kültürlerin meşru ihtiyaçlarını kabul eden ve birleştiren- bir liderlik biçimi (Begley, 2007:164); manevi ve ahlaki bir liderlik olarak değerlendirilmektedir (Klenke, 2007:71).

Otantik liderliğin yapısı çok boyutludur; öz farkındalık, tarafsızlık, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ile dört boyuttan oluşmaktadır (Avolio, 2005; Avolio vd. 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Walumbwa vd. 2008; akt. Ribeiro vd. 2020:190; Crawford, vd. 2020:116).

Öz farkındalık, kişinin, dünyayı ve gerçek benliğini nasıl anlamlandırdığına, kendisinin ve diğerlerinin algılarının bu süreci nasıl etkilediğine ilişkin anlayışına işaret etmektedir (Crawford, vd., 2020:116). Öz farkındalık, liderlerin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, değerlerini, inançlarını ve duygularını ne kadar iyi anladıklarını ve diğer bireyleri nasıl etkilediklerini temsil etmektedir (Ribeiro vd., 2020:190). Öz farkındalık, otantik liderlerin gelişimine katkı sağlayan anahtar faktördür (Gardner vd., 2005:346). Kişinin, kendi motivlerinin, duygularının, arzularının ve kendisine ilişkin bilgisinin farkında olmasını ve tüm bunlara güvenmesini esas almakta (Tabak vd.,2012:95); bireyin kendi duygularını, kişisel özelliklerini, yani kendisini bilmesini ifade etmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005:378).

Tarafsız/ön yargısız değerlendirme; lidere sunulan bilgi veya tecrübenin lider tarafından abartılmaması, çarpıtılmaması, direk reddedilmemesi ve görmezlikten gelinmemesiyle ilgilidir (Kerns, 2003:14). Bu aynı zamanda bilginin dengeli bir şekilde işlenmesi olarak da ele alınmakta,

liderlerin kendi pozisyonlarına meydan okuyan kararlar almadan ve görüş talep etmeden önce tüm ilgili verileri objektif olarak ne kadar analiz ettiğine işaret etmektedir (Ribeiro vd., 2020:190).

İlişkisel şeffaflık/otantiklik/özgünlük; liderlerin bilgiyi ne kadar iyi paylaştığını ve özgün benliklerini, samimi hislerini, duygularını ve düşüncelerini takipçilere ne kadar iyi sunduğunu ifade etmektedir (Ribeiro vd., 2020:190). Yani kişinin, özgün benliğini açıkça ve çarpıtmadan başkalarına sunmasıdır (Crawford vd., 2020:116). İlişkisel şeffaflık, bireyin kendini bilme, kabul etme, kendine karşı daima açık ve doğru olabilmesidir (Erickson, 1994: 29) ve bireyin kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlılığı ile ölçülmektedir. Otantiklik, hem lider, hem izleyici tarafından, doğuştan gelen bir özellik olarak algılanmaktaysa da otantiklik, başkalarının/izleyicilerin lidere atfettiği bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008:736).

Etik/içselleştirilmiş ahlak; liderin davranışlarına dışsal güçlerin, örgütün ve toplumun baskılarından ziyade, liderin içsel ahlaki standartlarının ve değerlerinin yön verdiğine işaret etmektedir (Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011:111). İçselleştirilmiş bir ahlaki perspektif, liderlerin ahlaki değerler ve standartlar tarafından nasıl tutarlı bir şekilde yönlendirildiğini-takım, örgütsel veya toplumsal baskılara karşı- ve davranışlarının ve kararlarının içselleştirilmiş değerlerle uyumlu olduğunu göstermektedir (Ribeiro vd., 2020:190). Yani içselleştirilmiş ahlak, içselleştirilmiş değerlerle tutarlı davranışlar tarafından yönlendirilen içselleştirilmiş ve bütünlük bir öz düzenleme biçimi olarak ele alınmaktadır (Crawford vd., 2020:116). Lider için önemli olan başkalarını memnun etmek değil; tercihler, ihtiyaçlar, değerler doğrultusunda hareket etmektir.

Otantik bir lider, kendini tanıma, kendini kabul etme ve otantik eylemler ve ilişkiler yoluyla orijinallik kazanmaktadır. Otantik liderler, takipçiler ve ortaklarla otantik ilişkileri kapsayan bir liderlik süreci içerisinde; şeffaflık, açıklık ve güven; değerli hedeflere yönelik rehberlik ve takipçi gelişimi ile karakterize edilmektedir (Gardner vd., 2005:345). Liderlerin geçmişinin (aile yapısı, gençlik dönemi, eğitim, iş) ve liderin yeteneklerini zorlayan içsel ve dışsal kaynaklarının, otantik liderliğin ortaya çıkmasında büyük etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Avolio, Sosik, Jung ve Berson, 2003:277).

Otantik liderler ile izleyenleri arasındaki ilişkinin sağlam ve güçlü olması gerekmektedir. Güvne dayalı bu ilişkiler, izleyenlerin liderlerinin alacakları kararları benimsemesini sağlayacaktır. Otantik liderler ile izleyicileri arasındaki ilişkinin sürekliliği izleyicilerin örgüte ve liderlerine bağlılığı ile sağlanabilir. Ayrıca, örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi ve işlevlerini yerine getirmesi, izleyenlerin katılımlarını ve bu katılımlarından duyulan memnuniyeti gerektirmektedir. Otantik liderler bir takım özendirici araçlar kullanarak izleyenlerini işbirliğine teşvik etmeli ve örgütsel ortamın mutluluğunu sağlamalıdır (Gardner vd., 2005: 364-366). Otantik liderler diğer bireylerle iyi iletişim kurmakta ve ilişkilerine önem vermektedirler. Davranışlarında genellikle istikrarlı ve disiplinli olmaları beklenmektedir. Kendi gelişimlerine önem verirken, aynı zamanda izleyenlerine rol model olarak onları da geliştirme amacındadırlar. Avolio ve arkadaşlarına (2004) göre otantik liderler başkaları tarafından nasıl algılanacaklarını düşünerek davranışlarının farkında olmaktadır. Gardner ve arkadaşlarına göre otantik lider ve takipçilerinin ilişkisi, iş yerinde güven ve refah, performansta süreklilik gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Akt. Klenke, 2007: 71-72). Otantik liderler, sahte değil, gerçek olanı davranışlarına yansıtırlar; bu yönleri ile de orijinaldirler. İçleri, dışları; söylemleri ve davranışları inançları ile tutarlıdır. Başkalarını memnun etmekten çok, kendi değerlerine göre hareket etmektedirler. Bu yönleri ile otantik liderlerin, izleyicileri ile güvenilir, sağlam ve güçlü ilişkiler kurarak sürdürülebilir bir performans sergileyebilecekleri öngörülebilir.

3.2. Bütünleştirici Liderlik

Bütünleştirici Liderlik Yaklaşımı, bütünleştirme kavramından esinlenmektedir. Bütünleştirme, genel olarak, entegre etmek, bir bütün oluşturmak için parçaları bir araya getirmek anlamında kullanılmaktadır ki bu bütünün, parçaların toplamından daha büyük olması beklenmektedir. Bu bütüne veya birden çok aktörü (bağlantıları) içeren sınırlar ötesi işbirliğine dayalı faaliyetler üzerinde çalışan entegre bir yapıya atıfta bulunmak için "ağ" terimi kullanılmaktadır. Bu tür yapılar resmi veya gayri resmi olabilmekte ve tipik olarak sektörler arası, hükümetler arası ve işlevsel olarak belirli bir sorun veya politik alanla ilgili olabilmektedir (McGuire, 2002). Bütünleşme, kimi zaman bir düşüncenin, teknolojinin, kimi zaman da hizmet alımının ya da bilgi desteğinin bir araya gelmesiyle oluşan ortak bir düşünce olarak değerlendirilmektedir (Tabak vd., 2012: 448).

Bütünleştirici liderlik, kamu yararı sağlayabilmek veya karışık kamusal problemleri çözüme ulaştırabilmek amacıyla çoğunlukla kurumlar arasında sınırları zorlayarak veya birçok değişik teknik kullanarak sınırları aşmak ve birbirinden farklı grup ve örgütleri bir araya getirmek olarak

tanımlanmaktadır (Crosby, 2008:1). Yani bütünleştirici liderlik, işbirlikçi ve entegre yapılarda, parçaların bir araya getirilmesiyle oluşturulan network/ağ temelli organizasyonlarda var olmaktadır. Bu tür yapılar, üretken, etkileşimi kolaylaştıran ve parçaları bir problemin etkili çözümüne doğru hareket ettiren liderliği gerektirmektedir (Silvia ve McGuire, 2010:265). Bu noktada bütünleştirici liderlik, karmaşık problemleri çözmek ve ortak faydayı elde etmek için çeşitli grupları ve kurumları bir araya getirmekte (Crosby ve Bryson, 2010:211) yani bütünleştirmektedir. Bütünleştirme, bazı zamanlarda örgütlerde çatışmayı yönetme stili olarak da kullanılmaktadır. Burada bütünleştirme, çatışma anında tarafların işbirliği içinde çözüme katılmalarını ve kendilerinin ihmal edildiği düşüncesine kapılmamalarını sağlamaktadır (Zikman, 1992 Akt. Gündüz, Tunç ve İnandı, 2013:645). Bu süreçte bireyler, hem motive olabilmekte, hem de karşılıklı fikir alışverişi ile büyük yararlar sağlayabilecek davranışlar sergileyebilmektedirler.

Bono vd. (2010), küresel boyutta karşı karşıya gelinen birçok sorunun çözümünde hem devlet kurumlarının hem de diğer kurumların liderlik açısından yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Buna benzer bir açıklama Amerika Acil Durumu Yönetimi Kurulu tarafından 2006 yılında meydana gelen Katrina Kasırgası sonrasında yapılmıştır. Yaşanan felaket öncesi ve sonrasındaki başarısızlığın sebebinin liderlikteki eksikliklerden kaynaklandığı dile getirilmiştir. Organizasyonların kendileri hakkında yeterli bilgi, tecrübe ve kaynaklara sahip olmaları, ancak başka bir organizasyon hakkında bu yeterliliğe sahip olmama durumları, organizasyonlar arası bütünleşme sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Kettle, 2006; Akt. Tabak vd., 2012:448).

Literatür, örgütlerde karşılaşılan sorunları çözmek için birbirinden farklı organizasyonların, sınırların ötesine geçecek şekilde biraraya getirilmesinin, bütünleştirici liderler aracılığıyla gerçekleşebileceğine dikkat çekilmektedir (Crosby ve Bryson, 2010: 211).

Diğer taraftan Greenber ve Baron'a (2000) göre liderlerin izleyenleriyle bütünleşmeleri önemlidir ve bu durum, izleyenleri motive edecektir. Sürekli değişimin yaşandığı bir toplumda bu motivasyon, örgütsel verimliliği yüksek düzeyde sağlayan en temel nokta olacaktır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009: 475). Bütünleştirici zihin yapısı, karşılıklı bağlılık ve yakınlık kültürünün geliştirilmesine; böylece kuruma özgü bir kültürün gelişmesine hizmet edecektir. Bu bakış açısıyla bütünleştirici liderlik, kurumsal kültüre, işbirliği içinde olmaya ve ekip çalışmasında gelişime odaklanan ve bu amaçlara hizmet eden kurum içi ve dışı tüm ilişkilere dikkat çeken bir liderlik tipidir (Tabak vd. 2012: 447-448).

Bütünleştirici liderler, bütün bir düşünce yapısıyla sistem ve çevreyle bağ kuran bireylerdir ve gerilimi tersine çevirerek yaratıcılıkları için avantaj sağlarlar (Nelson, 2012: 2). Liderin bütünleştirme davranışı, örgütte bütünlüğü olumsuz etkileyen durumlara karşı önlem olarak örgütte bütünleşmeyi ve çalışanların mutluluğunu sağlamaktadır (Yiğit, 2000: 29). Anlaşılan, bütünleştirici davranışlar, hem örgüt içi, hem de örgüt dışı faktörlerin birlikte düşünülmesini gerektirmektedir.

Bütünleştirici Liderliğin alt boyutları bütünleştirici liderlik davranışı ile ilişkilendirilmekte; görev, organizasyon ve insan odaklı davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır (Silvia ve McGuire, 2010:266). Bütünleştirici liderlik davranışını ölçmek üzere Silvia ve Mc Guire (2010) tarafından geliştirilen ve Türköz tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekte da liderin, insan odaklı davranışları, görev odaklı davranışları ve organizasyon odaklı davranışlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır (Tabak vd., 2012: 455).

Kişiyeye odaklı davranışlar; bu tip davranışlarda lider, grup üyelerinin tatminini arttırmak için çalışma şartlarını geliştirmeye, grup üyelerinin ilerlemeleri ve kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenmeye yönelik davranışlar göstermektedir (Yukl, 1989; akt. Alkın & Ünsar, 2007: 61). Bu tür davranışlar arasında sürdürülebilir kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi; aktif dinleme; ortak anlamlar oluşturmayı amaçlayan iletişim; anlayış; empati; çatışma çözümü; yaratıcılık; yenilik; güçlendirme ve güven oluşturma sayılabilir (Silvia ve McGuire, 2010:266). Kişiyeye odaklı davranışlarda liderin odak noktası, bireydir.

İşe/görev odaklı davranışlar; problem çözme, koordine etme ve değerlendirme gibi davranışlar, görev odaklı davranışlara örnek olarak verilebilir (Silvia ve McGuire, 2010:266). Bu tip davranışlarda lider, izleyenlerin görevlerini yerine getirip getirmediğini kontrol etmekte; gerektiğinde otoriter ve cezalandırma davranışı sergilemektedir. Bu davranışın sergilendiği kurumlarda moral düzeyi, başarı seviyesi ve verimliliğin az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hodgetts, 1990; Akt. Yılmaz ve Ceylan, 2011:283). Burada lider, daha çok işe/göreve odaklanmakta, bireyi ihmal etmektedir.

Organizasyon odaklı davranışlar; bu davranışlar, liderin amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işleri belirleme ve düzenlemeye; yöntemleri ve iş standartlarını saptamaya yöneliktir (Yiğit, 2000: 29). Örneğin, meşruiyet ve tasarım yönetimi, tek kurum kapsamında organizasyon odaklı davranışlar olarak düşünülebilir (Silvia ve McGuire, 2010:266). Burada lider, birey ve işten ziyade organizasyona odaklanmakta; bir bütün olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması önem arz etmektedir.

Bütünleştirici liderlik davranışlarını sergilemek kolay değildir. Takipçiler ve paydaşlar arasında ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik iş birliği sağlayabilmek oldukça fazla çaba sarf etmeyi gerektirmektedir.

4. Y KUŞAĞININ OTANTİK VE BÜTÜNLEŞTİRİCİ LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Y Kuşağı'nın Otantik ve Bütünleştirici Liderlik algılarını ortaya koymaktır. Diğer kuşaklara göre, nispeten farklı özelliklere sahip Y Kuşağı üyelerinin, Otantik ve Bütünleştirici Liderlik algılarının ortaya konması, iş arkadaşları, yöneticiler ve örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Y Kuşağı üyeleri, çok yakın gelecekte çalışan, yöneten ve grup lideri olarak günümüz örgütlerinde etkin rol oynayacaklardır. Bu nedenle Y kuşağının beklentilerinin ortaya konması ve karşılanmasına yönelik çalışmalar ihtiyaç vardır. Özellikle, Y kuşağı üyeleri ile bir arada bulunacak ve iş arkadaşları ve işletme sahipleri açısından; yine, çalışma ortamının çalışan beklentilerine uygun hale getirilmesi veya yeniden tasarlanması bakımından, bu kuşak üyesi birey beklentilerinin ortaya konulması önemlidir. Ayrıca, çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde Y kuşağı üzerine yapılmış çalışma sonuçlarından hareketle, Y kuşağı birey özelliklerinin, Otantik ve Bütünleştirici Lider özellikleri ile uyumlu olabileceği varsayılmış ve hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

Hipotez 1: Y Kuşağı'nın Otantik Liderliğe ilişkin algı puanları yüksektir.

Hipotez 2: Y Kuşağı'nın Bütünleştirici Liderliğe ilişkin algı puanları yüksektir.

Hipotez 3: Katılımcıların otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, tanımlayıcı/betimleyici araştırma modelindedir. "Tanımlayıcı araştırma, evrenin özelliklerini ortaya koymak üzere bilgi toplamak, kişi, durum veya olayı tam ve doğru biçimde tanımlamak üzere yapılan araştırmadır (Tutar, 2017:8). Tanımlayıcı araştırmalarda gözlem, deney, anket ve simülasyon yöntemleri ile bilgi toplanabilir (Timuroğlu, 2017:6). Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. "Anket, birinci elden veri elde etmeye yönelik hazırlanan sistematik bilgi formudur. Amaç, araştırma problemini çözmek ve hipotezleri test etmek için gerekli bilgileri sistematik olarak toplamak ve saklamaktır." (Akolaş, 2017:3). Anket, bireylere yüz yüze uygulanabileceği gibi posta yoluyla da gönderilebilir. Görüşme tekniği, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olabilir. Yapılandırılmış görüşmede araştırma için sahaya çıkmadan önce katılımcılara sorulacak tüm sorular belirlenmiştir (Tutar, 2017:15). Bu araştırmada anket soruları yapılandırılmış olup, her bir katılımcıya yüz yüze yöneltilmiştir. Uygulama kapsamında Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik ölçeklerinden faydalanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anketin birinci bölümü demografik bilgileri elde etmeye yönelik altı sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümü, Otantik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümü Bütünleştirici Liderlik Ölçeği oluşturmaktadır.

Y Kuşağının Otantik Liderlik algılarını ölçmede Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen, Tabak vd. (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan (Coşar vd. 2012:216) ölçek kullanılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği ile günlük yaşamda görülen davranışlarda bireyin öz farkındalığı, karar vermede bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlaki anlayış ve ilişkide şeffaflık ölçülmektedir. Formda 4 bileşen için 5 farklı seçeneğin bulunduğu Likert tarzında sorular yer almaktadır. Önermeler, 5'li Likert ölçeği tarzında; 1-hiçbir zaman; 2-çok seyrek; 3-ara sıra; 4-sık sık; 5-her zaman şeklinde değerlendirilmiştir. Katılımcılardan günlük hayatta belirtilen davranışların uygulanmasındaki sıklık seviyesini işaretlemesi istenmektedir. Her soru, 0 ile 4 arasında puan almaktadır. Bu puanların toplanması ile otantik liderlik puanı elde edilmektedir. Alınabilecek en yüksek puan 64'tür. Puanın yüksek oluşu Otantik Liderlik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada Y Kuşağının Bütünleştirici Liderlik algılarını ölçmede Silvia ve McGuire (2010) tarafından geliştirilmiş; Türköz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış ölçek (Coşar vd.,2012:455) kullanılmıştır. Bütünleştirici Liderlik Ölçeği, bir bireyin, kişiye odaklı, işe odaklı ve organizasyona odaklı davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Ölçek 35 maddeden oluşmaktadır. “Kişiyeye Odaklı Davranışlar” faktörünü 13 madde (1, 2, 3, 7, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 23, 31, 34), “İş Odaklı Davranışlar” faktörünü 11 madde (4, 5, 6, 9, 10, 14, 18, 21, 22, 25, 35), “Organizasyona Odaklı Davranışlar” faktörünü 11 madde (8, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33) temsil etmektedir. Amaç, bireyin Bütünleştirici Liderlik algılarını objektif olarak ortaya koymaktır. Formda 3 boyut için 5 farklı seçeneğin bulunduğu Likert tarzında sorular yer almaktadır. Önermeler, 5’li Likert tarzında; 1-hiçbir zaman; 2-nadiren; 3-ara sıra; 4-genellikle; 5-her zaman şeklindedir. Katılımcılardan günlük yaşamda belirtilen davranışları uygulamalarındaki sıklık seviyesini işaretlemeleri istenilmektedir. Her soru 1 ile 5 arasında puan almaktadır. Bu puanların toplanması ile Bütünleştirici Liderlik puanı elde edilmektedir. Alınabilecek en yüksek puan 175 olup, puanın yüksek oluşu Bütünleştirici Liderlik algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın evreni Isparta ili merkezinde yaşayan tüm Y Kuşağı’dır. Bu araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın anket uygulaması, çalışmaya katılmayı kabul eden 200 kişilik Y kuşağı üyesi birey ile yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Isparta ili Süleyman Demirel Üniversitesi’nde uygulanan anket, etik kurul izni zorunlu olmadığı için sadece katılımcıların oluru alınarak gerçekleştirilmiştir.

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS 22.0 veri analiz programında yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorow-Smirnow testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiş (Tablo 1); buna bağlı olarak araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde non-parametrik testlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda iki grup arasındaki algıların karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

Tablo 1. Normal Dağılım Tablosu

Parametreler	Cinsiyet	Yaş	Aileyle birlikte yaşama	Aylık gelir	Liderlikle ilgili eğitim alma	Herhangi bir yerde çalışma
N	200	200	200	200	200	200
X	1,48	3,63	1,31	2,46	1,77	1,50
SS	,501	1,213	,462	1,102	,425	,839
P	,000	,000	,000	,000	,000	,000

4.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların %52’sinin kadın, %48’inin erkek olduğu; %5,5’inin 18 yaşında, %14,5’inin 19 yaşında, %22,5’inin 20 yaşında, %27’sinin 21 yaşında ve %30,5’inin ise 22 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %69,5’inin aileleri ile birlikte, %30,5’inin ise ayrı yaşadıkları anlaşılmıştır. Katılımcıların %25’inin 500 TL ve altı, %27,5’inin 500-1000 TL, %24,5’inin 1001-1500 TL ve %23’ünün 1501 TL ve üzeri aylık geliri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %76,5’i liderlik konusunda bir eğitim/kurs almadıklarını; %68’i herhangi bir yerde çalışmadığını beyan etmişlerdir (Tablo 2).

Tablo 2. Demografik Faktör Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	104	52,0
Erkek	96	48,0
Toplam	200	100,0
Yaş grupları	N	%
18	11	5,5
19	29	14,5
20	45	22,5
21	54	27,0
22 ve üzeri	61	30,5
Toplam	200	100,0
Aile ile yaşama	N	%
Evet	139	69,5
Hayır	61	30,5
Toplam	200	100,0
Gelir Düzeyi	N	%
500 TL ve altı	50	25,0
500-1000 TL	55	27,5
1001-1500 TL	49	24,5
1501 TL ve üzeri	46	23,0
Toplam	200	100,0
Liderlik eğitimine katılım	N	%
Evet	47	23,5
Hayır	153	76,5
Toplam	200	100,0
Bir işte çalışma durumu	N	%
Hayır çalışmıyorum	136	68,0
Özel sektörde çalışıyorum	39	19,5
Kamu kurumunda çalışıyorum	15	7,5
Kendi işimde çalışıyorum	10	5,0
Toplam	200	100,0

4.4.2. Katılımcıların Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 3'ten görüleceği üzere katılımcıların otantik liderlik ve bütünleştirici liderlik puanları yüksektir. Buna göre **Hipotez 1.**“Y Kuşağı'nın Otantik Liderliğe ilişkin algıları yüksektir” ve **Hipotez 2.**“Y Kuşağı'nın Bütünleştirici Liderliğe ilişkin algıları yüksektir” hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Otantik Ve Bütünleştirici Liderlik İstatistikleri

Otantik L. Alt boyutlar	N	Min	Max	Ortalama	SS
Öz farkındalık	200	1	5	3,89	,877
Önyargısız değerlendirme	200	2	5	3,89	,775
İlişkisel şeffaflık	200	2	5	3,97	,710
Etik	200	2	5	4,02	,693
Otantik toplam puan	200	2	5	3,95	,607
Bütünleştirici alt boyutlar	N	Min.	Max.	Ortalama	SS
Kişiy odaklı davranışlar	200	23	65	50,51	8,923
İşe odaklı davranışlar	200	22	55	43,45	7,148
Organizasyona odaklı davranışlar	200	22	55	44,16	7,450
Bütünleştirici liderlik toplam puan	200	77	175	138,13	22,029

Katılımcıların otantik liderlik algıları incelendiği zaman, otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 4). Ancak boyutların ortalamalarına bakıldığında, öz farkındalık ve etik boyutlarında, erkelerin; ön yargısız değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık boyutlarında kadınların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Otantik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Otantik liderlik alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	U	P
Öz Farkındalık	Kadın	104	3,83	,908	4577,00	,308
	Erkek	96	3,95	,843		
Ön Yargısız Değerlendirme	Kadın	104	3,92	,730	4883,00	,788
	Erkek	96	3,86	,823		
İlişkisel Şeffaflık	Kadın	104	3,98	,662	4844,00	,716
	Erkek	96	3,96	,762		
Etik	Kadın	104	4,01	,647	4845,00	,717
	Erkek	96	4,02	,743		
Toplam Ölçek Puanı	Kadın	104	3,94	,574	4824,00	,681
	Erkek	96	3,96	,644		

Aynı şekilde katılımcıların bütüncü liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütüncü liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0.05$) (Tablo 5); Bütüncü Liderlik ortalama puanları açısından kadınların daha yüksek puana sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Bütüncü Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bütüncü liderlik alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	U	P
Kişiyeye odaklı davranışlar	Kadın	104	50,79	8,682	4795,50	,631
	Erkek	96	50,21	9,212		
İşeye odaklı davranışlar	Kadın	104	43,57	6,927	4931,00	,881
	Erkek	96	43,32	7,414		
Organizasyona odaklı davranışlar	Kadın	104	44,80	6,973	4562,50	,293
	Erkek	96	43,47	7,912		
Toplam Ölçek Puanı	Kadın	104	139,16	21,090	4760,00	,570
	Erkek	96	137,01	23,062		

Katılımcıların aileleri ile birlikte yaşama, gelir düzeyi, liderlik konusunda bir eğitim alma ve herhangi bir yerde çalışma durumu değişkenlerine göre, otantik liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının; yine bütüncü liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütüncü liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Yaş değişkenine göre katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarından ön yargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam otantik liderlik algılarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0.05$); ancak otantik liderlik alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, farklılığın 18 yaş ile 19, 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 18 yaş grubu katılımcıların öz farkındalık algılarının 19, 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcıların Otantik Liderlik Algıları (Yaş Değişkenine Göre)

Otantik Liderlik Alt Boyutları	Yaş grubu	N	Ortalama	SS	χ^2	P	Gruplar arası Fark
Öz Farkındalık	18	11	3,08	,857	11,138	,025	18-19, 18-20, 18-21, 18-22 ve üzeri
	19	29	3,88	1,030			
	20	45	3,87	,874			
	21	54	3,91	,765			
	22 ve ü	61	4,03	,848			
	Toplam	200	3,89	,877			
Ön Yargısız Değerlendirme	18	11	3,52	,603	5,752	,218	
	19	29	3,81	,696			
	20	45	3,85	,912			
	21	54	3,95	,652			
	22 ve ü	61	3,98	,822			
	Toplam	200	3,89	,775			
İlişkisel Şeffaflık	18	11	3,85	,614	4,336	,362	
	19	29	3,81	,631			
	20	45	3,92	,802			
	21	54	4,03	,636			
	22 ve ü	61	4,06	,753			
	Toplam	200	3,97	,710			
Etik	18	11	3,98	,778	5,529	,971	
	19	29	3,99	,573			
	20	45	3,98	,820			
	21	54	4,04	,585			
	22 ve ü	61	4,05	,735			
	Toplam	200	4,02	,693			
Toplam ölçek puanı	18	11	3,63	,468	6,013	,198	
	19	29	3,87	,565			
	20	45	3,91	,703			
	21	54	3,99	,529			
	22 ve ü	61	4,03	,630			
	Toplam	200	3,95	,607			

Katılımcıların bütüncü liderlik alt boyutlarına ilişkin algıları ile toplam bütüncü liderlik algıları arasında yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, kişiyeye odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 18 yaş ile 20, 21, 22 ve

üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların kişiye odaklı davranış algılarının 20, 21, 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşe odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 18 yaş ile 22 yaş ve üzeri katılımcılar ile 19 yaş ile 22 ve üzeri yaş katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı; 18 yaş grubu katılımcıların işe odaklı davranış algılarının 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu, ayrıca 19 yaş grubu katılımcıların 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Organizasyona odaklı davranışlar alt boyutuna ilişkin farklılığın 19 yaş ile 22 ve üzeri katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı; 19 yaş grubu katılımcıların organizasyona odaklı davranış algılarının, 22 yaş ve üzeri katılımcılardan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bütünleştirici liderlik toplam puana ilişkin farklılığın 18 yaş ile 21, 22 ve üzeri katılımcılar ve 19 yaş ile 22 ve üzeri yaş katılımcılar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı; 18 yaş grubunda bulunan katılımcıların bütünleştirici liderlik toplam puanı 21 ile 22 yaş ve üzeri katılımcılardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu; bunun yanında 19 yaş grubunda bulunan katılımcıların bütünleştirici liderlik toplam puanının 22 yaş ve üzeri olanlardan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Katılımcıların Bütünleştirici Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bütünleştirici Liderlik Alt boyut	Yaş	N	Orta.	SS	χ^2	P	Gruplar Arası Fark
Kişiye odaklı davranış	18	11	42,45	7,850	18,021	,001	18-20, 18-21, 18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	47,35	8,683			
	20	45	50,91	9,434			
	21	54	50,82	9,163			
	22 ve ü	61	52,90	7,509			
	Top.	200	50,51	8,923			
İşe odaklı davranış	18	11	40,72	6,083	9,989	,041	18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	41,00	8,037			
	20	45	43,53	6,873			
	21	54	43,72	6,776			
	22 ve ü	61	44,82	7,191			
	Top.	200	43,45	7,148			
Organizasyona odaklı davranış	18	11	41,55	7,076	10,626	,031	19-22 yaş ve üzeri
	19	29	40,72	7,907			
	20	45	44,76	6,791			
	21	54	44,28	7,661			
	22 ve ü	61	45,72	7,152			
	Top.	200	44,16	7,450			
Toplam Ölçek Puanı	18	11	124,71	18,415	16,134	,003	18-21, 18-22 yaş ve üzeri, 19-22 yaş ve üzeri
	19	29	129,07	22,718			
	20	45	139,21	21,747			
	21	54	138,82	22,221			
	22 ve ü	61	143,44	20,652			
	Top	200	138,13	22,029			

Bireylerin otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu bulgulara göre **Hipotez 3:** “Katılımcıların otantik liderlik algıları ile bütünleştirici liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların otantik liderlik algıları arttıkça, bütünleştirici liderlik algılarının da arttığı, benzer şekilde bütünleştirici liderlik algısı arttıkça katılımcıların otantik liderlik algılarının da arttığı belirlenmiştir. Bütünleştirici liderlik ile otantik liderlik alt boyutları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir korelasyon bulunduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$) (Tablo 8). Bu kapsamda Otantik Liderlik Ölçeği'nin her alt boyutundaki artışın Bütünleştirici Liderlik Ölçeği'ndeki her alt boyutunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Otantik Ve Bütünleştirici Liderlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Spearman Korelasyon Tablosu

Alt Boyutlar	R / p	Öz farkındalık	Önyargısız değerlendirme	İlişkisel şeffaflık	Etik	Otantik liderlik toplam puan	Kişiyeye odaklı davranışlar	İşeye odaklı davranışlar	Organizasyona odaklı davranışlar	Bütünleştirici liderlik toplam puanı
Öz farkındalık	R									
	P									
Önyargısız değerlendirme	R	,434								
	P	,000								
İlişkisel şeffaflık	R	,462	,576							
	P	,000	,000							
Etik	R	,458	,508	,584						
	P	,000	,000	,000						
Otantik Lid. Top. Puan	R	,745	,754	,848	,774					
	P	,000	,000	,000	,000					
Kişiyeye odaklı davranışlar	R	,457	,462	,499	,520	,617				
	P	,000	,000	,000	,000	,000				
İşeye odaklı davranışlar	R	,350	,462	,443	,517	,554	,788			
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Organizasyona odaklı davranışlar	R	,329	,430	,479	,523	,558	,751	,811		
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Bütünleştirici Lid. Top. puan	R	,406	,481	,510	,552	,617	,925	,921	,915	
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

5. SONUÇ

Dünyada yaşanan sosyal, kültürel, teknolojik değişim ve gelişimler, insanların alışkanlıklarını, paradigmalarını, amaçlarını, yaşam standartlarını, davranışlarını, beklentilerini ve değerlerini değiştirmiş; aynı dönemlerde önemli olayları birlikte yaşayan bireylerin, birbirleri ile benzer özellikler ve nitelikler göstermelerine ve doğal olarak farklı dönemlerde yaşayan bireylerden farklı hareket etmelerine neden olmuştur. Bu durum, iş dünyasına da yansıyor aynı iş yerinde farklı işgören görüntülerini ortaya çıkarmış; liderlik sürecini ve liderden beklentileri değiştirerek, örgütler ve kurumların, sistemlerini yeni kuşaklara göre güncellemelerini zorunlu kılmıştır.

Günümüz örgütlerinde baby boomers/bebek patlaması, X Kuşağı ve Y kuşağı üyeleri birlikte çalışmaktadır. Bu karma ekibin uyumlu bir biçimde bir arada çalışması gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. Bu süreçte örgütler, değişik kuşak üyelerinin özelliklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini bilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bugünün ve yarının dünyasında liderler, özellikleri bilinen bebek patlaması ve X kuşağı üyelerinden çok Y kuşağına liderlik yapacaklardır. Bu nedenle, Y kuşağının liderlerinden neler beklediklerinin ortaya konulması, örgütler açısından neredeyse bir zorunluluktur. Buradan hareketle bu çalışmada, Y kuşağının Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, konuyla ilgilenen örgütler, yöneticiler, çalışanlar ve araştırmacılara rehber ve kaynak olma açısından önem taşımaktadır.

Y Kuşağı, tüm ırklara, dinlere, cinsiyet tercihlerine hoşgörü ile bakan bir kuşaktır (Raines, 2002: 17). Kendilerine çok fazla güvenen, hırslı ve başarı odaklı bir kuşak olarak değerlendirilen Y kuşağının, sürekli yenilik arayışı içerisinde olduğu (Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, 2013: 1); şiddet eğilimi, gençlerde evlilik dışı hamilelik ve madde bağımlılığı oranlarının bu kuşakta diğerlerine oranla düşük olduğu belirtilmektedir (Raines, 2002: 17). Y kuşağı, bilgi, teknoloji ve iletişim yoğun bir hayat yaşamaktadırlar. Taşıdıkları özellikleri nedeniyle, uzun dönemde örgütler açısından zor yönetilebilen bir kuşak olarak değerlendirilebilmektedirler.

Y kuşağının Otantik Liderlik ve Bütünleştirici Liderlik algılarının ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Y kuşağı üyesi 200 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. "Otantik liderlik düzeyi yüksek olan bireylerin temel özelliklerinin başında kendine güvenme, kendini bilme, ahlaklı davranma ve iyimser olma" (Erkmen ve Esen, 2012: 59); gerçekçi ve dürüst davranışlar sergileme gibi özellikler (Gardner vd., 2005:365) gelmektedir. Y kuşağı katılımcıların yüksek puanlara sahip olmaları, bu özelliklere de sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların otantik ve bütünleştirici liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bunun, kadın ve erkek katılımcıların birbirine benzer sosyo-kültürel ortamlarda yetişmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Literatürde farklı yaş grupları üzerinde yapılan benzer araştırmalar cinsiyet değişkeninin liderlik tarzları üzerinde önemli bir belirleyici olmadığı görüşünü desteklemektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 15).

Araştırmaya katılan bireylerin otantik liderlik algılarının, yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; 18 yaşındaki katılımcıların otantik liderlik alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algılarının diğer katılımcılardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşları arttıkça öz farkındalık alt boyutundan aldıkları puanların arttığı görülmüştür. Öz farkındalık alt boyutu, bireyin duygularını, güdülerini, isteklerini, kendisi hakkında bilgi sahibi olmasını ve kişilik yapısını oluşturmaktadır (Kernis, 2003:13). Bunların ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde insanların yaşam deneyimlerinin önemli bir yere sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, otantik liderlik alt boyutlarından öz farkındalık alt boyutuna ilişkin algıların yaşa paralel olarak artmasının doğal olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin bütünleştirici liderlik algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; tüm ölçek alt boyutlarında katılımcıların yaşları arttıkça ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların da arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada elde edilen bulgular bütünleştirici liderlik algısının yaşa paralel olarak artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Benzer bir araştırmada farklı meslek gruplarından bireylerin liderlik davranışları çeşitli değişkenlere göre incelenmiş; araştırma sonucunda katılımcıların ölçek alt boyutlarından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Alkın ve Ünsar, 2007: 86).

Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği'nin öz farkındalık alt boyutundan elde ettikleri puanlar ile Bütünleştirici Liderlik Ölçeği'nin tüm alt boyutlarından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği; katılımcıların yaşları arttıkça söz konusu alt boyutlardan aldıkları puanların da arttığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular Y Kuşağı'nı oluşturan bireylerin yaşları arttıkça otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini sergileme düzeylerinin geliştiğini göstermektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, yaşın artmasına paralel olarak bireyin sosyal gelişme ve kişilik gelişme sürecinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bilindiği gibi insanların psiko-sosyal gelişimlerinin yanında kişilik özelliklerinin gelişiminde yaşın önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan Y Kuşağı üyelerinin bütünleştirici liderlik algıları ile otantik liderlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların bütünleştirici liderlik algılarında artış oldukça otantik liderlik algıları da artmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde, liderlik özelliklerinin birçok psiko-sosyal unsur ve kişilik özelliği ile iç içe olmasının yattığı söylenebilir.

Sonuç olarak, katılımcıların Otantik ve Bütünleştirici liderlik puanlarının yüksek olduğu; bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini büyük oranda taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu özelliklerin, demografik faktörler açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun temelinde, katılımcıların benzer sosyo-kültürel ve sosyo-demografik çevreye, benzer eğitim düzeylerine ve benzer aile yapılarına sahip olmalarının yattığı düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcıların bütünleştirici liderlik ile otantik liderlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, otantik liderlik özelliklerine (kendini bilme, ahlaki değerler, şeffaflık, tarafsızlık) sahip olan bireylerin aynı zamanda grup üyelerini bütünleştirici bir özelliğe sahip oldukları söylenebilir.

Araştırma, ölçek kapsamında hazırlanan sorular ve katılanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Yine araştırmanın tek bir şehirde gerçekleştirilmiş olması, sadece 200 kişiyle gerçekleştirilmiş olması araştırmanın sınırlılıklarındandır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında; Y kuşağı bireylerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini etkileyen demografik unsurların anlaşılmasına yönelik daha geniş örneklem ile benzer araştırmalar yapılabilir; Y Kuşağının otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerinde ilerleyen yaşlarda meydana gelen değişimler boylamsal araştırmalarla incelenebilir; aile yapısının otantik ve bütünleştirici liderlik üzerindeki etkileri araştırılabilir; Otantik liderlik ile bütünleştirici liderlik özelliklerinin, bireyin topluma yararlı bir fert olmasına katkı sağlayacağı göz önünde bulundurularak,

ilköğretim, ortaöğretim ve üniversitede öğrencilerin otantik ve bütünleştirici liderlik özelliklerini geliştirici ders materyalleri hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akolaş, D.A. (2017). Bilgi Kaynakları, 1.Elden Veriler (6.Ünite). Sevtap Ünal (Edt.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s.1-23). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Arsenault, P. M.(2004). Validating Generational Differences. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Arslan, A. ve Staub, S.(2015). *Kuşak Teorisi Ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*.13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde Sunulmuş Bildiri. İstanbul.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J. Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). *Leadership Models, Methods and Applications*. W. C. Borman, D. R. Ilgen, ve R. J. Klimoski (Edt.) *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, (12), 277-307.
- Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal Ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Ün. Eğitim Fak.Dergisi*.22(2), 457-479.
- Begley, P.T.(2007). Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership. *Educational Management Administration Leadership*. 35(2), 163-164.
- Behrstock-Sherratt E. & Cogshall, J.(2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*. 67(8), 28-34.
- Benezra, K. (1995). Don't mislabel Gen X. *Brandweek*. 36(20), 32-33.
- Brown, S., Carter, B., Collines, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J. & Richardson, K. (2009). *Generation Y in the Workplace*. The Bush School of Government & Public Service. Texas A & M University.
- Buckley, M. R., Beu, S. D., Novicevic, M. M. & Sigerstad, D. T.(2001). Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives. *Review of Business*, 22(1), 81-85.
- Chen, H. (2010). *Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model*. In American Academy of Advertising. Conference. Proceedings (Online).132-140.
- Coşar, S., Tabak, A. ve Polat, M. (2012). Otantik Liderlik (8.Bölüm.) Tabak, A.; Şeşen, H. ve Türköz T. (Edt). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler* içinde (s.193-226). İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
- Crosby, B.(2008). Theoretical Foundations of Integrative Leadership. *Integral Leadership Review*, 8(4), 1-8.
- Crosby, B. C.ve Bryson, J. M. (2010). Integrative Leadership And The Creation And Maintenance Of Cross-Sector Collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4),4-15.
- Erdem, İ., Tevrüz, S. ve Tevrüz, B. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı. İstanbul: Nobel Yayınevi.

- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development Journal*, 6(1), 27-39.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Eyerman, R. & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106.
- Families & Work Institute (2002). *Generation and Gender in the Workplace*, (Çevrimiçi) <http://www.familiesandwork.org>.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Kuşakların siyasi iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniver. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 7-33.
- Gündüz, B., Tunç, B. ve İnandı, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 641-660.
- Howe, N. & Strauss, W.(2007). *Helicopter Parents in the Workplace* (Çevrimiçi: www.newparadigm.com).
- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ. ve Taş, S.(2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- İSMMMO Y Kuşağı raporu, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/PDF> (erişim tarihi: 13.12.2016)
- Kernis, M. H. (2003). Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, And Spiritual Identity Perspective. *International Journal Of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.
- Lamm, E. & Meeks, M. D. (2009). Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- McGuire, M. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do And Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), 599-609.
- Mengi Z.(2011). www.yenibiris.com/HurriyetIK.
- Morgan C. N.(2011). *Generational Differences in the Workplace*, USA. 07.07.2019
- Moss (2010). <https://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374> 07.07.2019
- Nelson, G. (2012). *Integrative Leadership: Innovating from The Middle Space (TMS)*. Jordan Institute For Families. September 19. <https://tms.unc.edu> › Integrative Leadership
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Der.*, (6), 83-98.

- Pekala, N.(2001). Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-37.
- Raines, C.(2002). Managing *Millennials In Connecting Generations*. (Çevrimiçi) <http://www.generationsatwork.com/articles/millennials.htm>
- Reitz, M.(2009-2010). Experiencing Leadership, Designing High-Impact Learning:Translating Research Into Practice. *The Ashridge Journal* Winter 2009-2010,11-14.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 27(2), 189-202.
- Robbins, S.P. & Judge, A.T.(2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev.Edt. İnci Erdem) Ankara: Nobel
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Schofield, C.P. & Honoré, S.(2009). Generation Y And Learning, Designing High-Impact Learning:Translating Research Into Practice. *The Ashridge Journal*. Winter 2009-2010. 26-32.
- Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations And Collective Memories. *American Sociological Review*, (54), 359-381.
- Schroder, S. & Warren, Z.(2005). *Get to Know Gen X- And Its Segments*. Multichannel News. <https://www.nexttv.com/news>
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı? "O" Kitaplar*. İstanbul: Nisan.
- Silvia, C. ve McGuire, M. (2010). Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination Of Integrative Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*, 2(4), 48-66.
- Tabak, A., Polat M., Coşar, S. ve Türköz T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. *İşgüç The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T.(2012). Bütünleştirici Liderlik (17.Bölüm). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M. ve Gündüğü, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(2), 19-32.
- Timuroğlu, K. (2017). Modelleme ve Hipotez (4.Ünite). Sevtap Ünal(Edt.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s.1-16). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Tolay, E. (2020). Paternalist liderlik beklentisi: y kuşağı işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 123-139.
- Tufur, M.(2011). Türkiye'nin Y Kuşağı. *MediCat Özel Eki*, Mayıs 2011.
- Tutar, H. (2017). Bilimsel Düşünme ve Araştırma Yöntemleri (3.Ünite). Sevtap Ünal (Edt.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s.1-18). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayınları.
- Ünal, A.(2013). *Nesiller Ayrılıyor: X, Y ve Z Nesilleri*. <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic Leadership And The Knowledge Economy: Sustaining Motivation And Trust Among Knowledge Workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118.
- Watt, D. (2009). <http://www.gaaaccounting.com/different-generations-same-objectives/> Erişim Tarihi: 12.06.2019.

- Wolburg, M. J. & Pokrywczynski J.(2001). A Psychographic Analysis of Generation Y College Students, *Journal of Advertising Research*, 41(5), 33-52.
- Y Kuşığı İnovasyon Araştırması (2013). *Deloitte Eğitim Vakfı*. Millward Brown file:///C:/Users/Dell-5590/Downloads/TR_Y_Kusagi_Inovasyon_Arastirmasi_11072014.pdf
- Yılmaz, A. ve Ceylan Ç. B.(2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yiğit, R.(2000). Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi Dergisi* 4(1), 21-32.
- Yüksekbilgili, Z.(2013). Türk Tipi Y Kuşığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60-62.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace* (b.). USA: Amacom.
- URL 1 <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim tarihi: 29.05.2016)
- URL 2 <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962> (Erişim T.: 03.07.2016)